

**Grzegorz Baran\***

## **WYKORZYSTANIE ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI W ROZWIĄZYWANIU WAŻNYCH KWESTII SPOŁECZNYCH**

### **THE USE OF PROJECT MANAGEMENT TO DEAL WITH IMPORTANT SOCIAL ISSUES**

#### **Summary**

*The goal of the paper is to show the means of using project management to deal with important social issues. Corporate Social Responsibility was analyzed as the example of the important social issue. The engagement of business in social activities is growing in mature democratic states. The significant aspect of corporate social responsibility is that being guided by its principles is useful and profitable both for society and for business. The aim of the paper is to develop basic management strategies of dealing with important social issues. The strategies should be able to adopt by any individual, group or organization, regardless of the enterprise or industry involved.*

#### **1. Uwagi wstępne**

W niniejszym opracowaniu dokonano próby określenia, jak należy współcześnie rozumieć pojęcie kwestii społecznej, szczególnie na gruncie nauk o zarządzaniu. Termin ten został po raz pierwszy użyty przez H. Heine w 1840 roku i był rozwijany głównie w kontekście polityki społecznej, gdzie kwestia społeczna jest określana jako problem społeczny o najwyższym stopniu dotkliwości, generujący sytuacje krytyczne w życiu jednostek i zbiorowości, a zarazem powodujący zakłócenia w funkcjonowaniu społeczeństwa.

Przedstawiona została koncepcja zarządzania projektami oraz najważniejsze cechy projektów, decydujące o ich przydatności w integrowaniu działań zmierzających do upowszechniania społecznej odpowiedzialności biznesu

\* dr, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Zakład Zarządzania w Administracji Publicznej.

(CSR – Corporate Social Responsibility). Koncepcja CSR stanowi w niniejszym artykule egzemplifikację istotnej współcześnie kwestii społecznej, która stała się ważna najpierw w Stanach Zjednoczonych, a następnie także w wielu krajach Unii Europejskiej.

W artykule jest przedstawiana i weryfikowana teza, iż w upowszechnianiu społecznej odpowiedzialności biznesu, będącym ważną kwestią społeczną, można skutecznie wykorzystać zarządzanie projektami. Punkt nacisku położony został zatem na wykorzystanie zarządzania projektami w rozwiązywaniu ważnych kwestii i problemów społecznych, a nie na analizę z zakresu polityki społecznej. W tym kontekście wystarczające jest określenie, iż kwestią - problemem społecznym - jest to, co dana grupa, społeczność czy społeczeństwo jako całość uznaje za problem na tyle dotkliwy, że należy go nieodzwrotnie rozwiązać.

## **2. Istota zarządzania projektami**

Według Project Management Institute projekt stanowi „tymczasowe przedsięwzięcie podejmowane w celu wytworzenia unikalnego wyrobu lub dostarczenia unikalnej usługi” [PMI 1996, s. 4]. Podobnie dla H. Kerzner projektem jest unikatowe przedsięwzięcie zmierzające do realizacji wyznaczonego celu, wymagające wykorzystania określonych zasobów i ujęte w ramy ograniczeń czasowych, kosztowych i jakościowych [Kerzner 2005, s. 17]. Z kolei P. Wachowiak, S. Gregorczyk, B. Grucza i K. Ogonek zdefiniowali projekt jako „jednorazowy wysiłek, skierowany na dostarczenie produktu, który jest pod wieloma względami wyjątkowy. Potrzebne są duże umiejętności i doświadczenie do wykrycia potencjalnych problemów projektów i ryzyka, aby zaplanować działania, czas, ludzi, sprzęt, materiały i niezbędne zasoby finansowe” [Wachowiak, Gregorczyk, Grucza, Ogonek 2004, s. 15]. Wśród konstytutywnych cech projektu nie może zatem zabraknąć ukierunkowania -mających ściśle określony początek i koniec - procesów na konkretne rezultaty. Definicja P. Wachowiaka i in. wprowadza kategorie nakładów (czas, ludzie, sprzęt, materiały, zasoby finansowe) niezbędnych do realizacji działań w ramach określonych procesów.

A. Stabryła zaproponował określenie projektu w szerokim i wąskim znaczeniu. „W szerokim znaczeniu projekt jest: 1) modelem będącym usprawnieniem (modernizacją) określonego obiektu lub systemu, 2) rozwiązaniem bazowym (innowacją), stanowiącym wytwór o nowatorskiej formie i konstrukcji, który umożliwia realizację zamierzonego przedsięwzięcia jako zadania inwestycyjnego, operacyjnego, publicznego (np. w zakresie zdrowia, administracji, edukacji, obronności i bezpieczeństwa) i in.” [Stabryła 2006, s. 31]. W wąskim znaczeniu według A. Stabryły projekt stanowi pracę analityczną, koncepcję budowy i funkcjonowania jakiegoś systemu, dokumentację techniczną, program, czy plan działania, nie obejmując efektów rzeczowych [Stabryła 2006, s. 31].

Rozróżnienie zaproponowane przez A. Stabryłę na szerokie i wąskie ujęcie projektu okazuje się przydatne także w aspekcie rozwiązywania ważnych kwestii i problemów społecznych. W tym aspekcie projekt w szerokim znaczeniu będzie zatem przedsięwzięciem zmierzającym do rozwiązania określonej kwestii społecznej. Wśród zadań realizowanych poprzez projekty A. Stabryła wyraźnie wymienił nawet te o charakterze publicznym: w zakresie zdrowia, administracji, edukacji, obronności czy bezpieczeństwa, w ramach których pojawia się wiele trudnych do rozwiązania problemów i kwestii ważnych dla społeczeństwa. Projekt w wąskim znaczeniu w kontekście rozwiązania kwestii społecznej należy rozumieć jako koncepcję, idee, pomysł, plan, czy program rozwiązania tejże kwestii, który może posłużyć konkretnym grupom, organizacjom lub instytucjom.

Dla H. Maylora projekt musi być przedsięwzięciem do pewnego stopnia chaotycznym [Maylor 2005, s. 76]. Uważa on, że projekt może zostać zainspirowany na wiele sposobów: nagle ośnienie osoby lub grupy, uświadomienie określonej potrzeby, zauważony w otoczeniu problem etc., a działania powodowane tego typu inspiracjami skutkują określoną specyfiką przebiegu projektu. Projekt stanowi kombinację porządku i chaosu [Maylor 2005, 76]. W trakcie realizacji projektu następuje przejście od działań chaotycznych do uporządkowanych procesów, ukierunkowanych na określone cele. Początkowa chaotyczność działań nie jest zjawiskiem negatywnym. Wynika ona często z wysokiego stopnia inspiracji i emocjonalnego zaangażowania członków zespołu w realizację celów projektu. Wytworzone w początkowej fazie zaangażowanie pozytywnie oddziałuje na motywację zespołu, a zbytnia formalizacja przebiegu działań i relacji pomiędzy członkami może prowadzić do zniechęcenia zespołu. Skuteczne zarządzanie projektem nie jest jednak możliwe bez uporządkowania działań i procesów. Zarządzanie projektem jest więc często, co zauważył H. Maylor [2005, s. 76], ciągłym poszukiwaniem równowagi pomiędzy chaosem i uporządkowaniem.

Interesującym przykładem rozwiązań w zakresie zarządzania projektami jest firma IBM, która na bazie swojego kilkudziesięcioletniego doświadczenia w zakresie realizacji projektów stworzyła metodykę zarządzania projektami, złożoną z czterech głównych faz: identyfikacja, inicjacja, realizacja i ukończenie projektu [Łopaciński 1999, s. 2–4]. Na konieczność uwzględnienia różnic w zarządzaniu w poszczególnych fazach projektu zwrócił uwagę także Project Management Institute, który stworzył ogólny model cyklu życia projektu [PMI 1996, s. 11–14]:

- 1) studium wykonalności projektu
- 2) planowanie i projektowanie
- 3) realizacja
- 4) zakończenie (i ewentualne wsparcie dla wdrożonych rozwiązań).

W przypadku źle zarządzanych projektów zdarza się, że część procesów niezbędnych dla prawidłowego zakończenia projektu nie jest formalnie zidentyfikowana i zdefiniowana, co nie oznacza jednak, że one i tak nie mają miejsca. Brak właściwie określonych zadań i procesów oraz wspierającej je struktury organizacyjnej może przełożyć się na obniżenie efektywności i niższą jakość rezultatów projektu.

Zarządzanie projektem, według G. Prawelskiej – Skrzypek, jest „formą zorganizowanego działania ludzi skupionych dla realizacji określonego przedsięwzięcia, dla otrzymania określonego rezultatu, który pozwala organizacji osiągnąć jej cele” [Prawelska – Skrzypek 2006, s. 126]. H. Roszkowski i A. P. Wiatrak uważają, iż specyfika przebiegu projektu wymaga dodatkowych umiejętności zarządzania, innych niż te niezbędne do zarządzania organizacją. Zarządzanie projektami jest w większym zakresie sztuką niż umiejętnością stosowania wyuczonych procedur [za: Prawelska – Skrzypek 2006, s. 126]. G. Prawelska – Skrzypek ocenia, iż próba stosowania tychże wyuczonych procedur stanowi „źródło wielu problemów zarządzania projektami w organizacjach publicznych, gdyż funkcjonują one często w sposób zbliżony do klasycznej organizacji biurokratycznej, a więc bardzo trudno jest w nich realizować nieszablone działania. Podczas realizacji projektów występuje natomiast wiele różnorodnych problemów, które nie pojawiają się przy realizacji czynności powtarzalnych” [Prawelska – Skrzypek 2006, s. 126].

### **3. Społeczna odpowiedzialność biznesu jako ważna kwestia społeczna**

Terminu „kwestia społeczna” po raz pierwszy użył w 1840 roku H. Heine [Mazurek 2007, źródło internetowe]. W pojęciu tym zawarł elementy negatywne, którymi były niesprawiedliwości struktur, a także pozytywne - wskazujące kryteria ich oceny, podstawowe zasady społeczne oraz strategie ich rozwiązania. Każda epoka posiada swą specyficzną kwestię społeczną. W XIX wieku kwestia społeczna sprowadzała się głównie do kwestii robotniczej. Wraz z rozwojem przemysłu powstał konflikt pomiędzy „światem kapitału”, a „światem pracy”, czemu towarzyszył brak ochrony prawnej proletariatu. Papież Leon XIII w encyklice *Rerum novarum* (1891) wskazywał na trzy podmioty zobowiązane do zajęcia się rozwiązaniem kwestii społecznej: Kościół, państwo i związki zawodowe [Mazurek 2007, źródło internetowe].

Według J. Łopato (1985) kwestie społeczne:

- dotyczą większych grup i zbiorowości społecznych;
- polegają na kumulacji negatywnych cech położenia materialnego, społecznego lub politycznego;
- odbierane są przez grupę jako niesprawiedliwe;

- zakłócają prawidłowy rozwój grupy;
- wywołują społeczny niepokój i wzburzenie;
- są źródłem napięć społecznych, niekiedy nawet ostrych konfliktów, przez co wpływają destrukcyjnie na rozwój całego społeczeństwa;
- nie mogą być w pełni rozwiązane w ramach grupy, przy pomocy dostępnych jej metod i możliwości;
- mogą być rozwiązane tylko drogą podjęcia działań przez państwo lub inne podmioty polityki społecznej.

Należy zauważyć, iż przedstawione powyżej cechy zostały przytoczone na podstawie opracowania z 1985 roku. W społeczeństwie od tego czasu zaszły ogromne zmiany i wymienione cechy wydają się zbyt wąsko problem. Oczywiście duża część tych cech pozostaje nadal aktualna. Najbardziej dyskusyjne jest założenie, iż kwestie społeczne nie mogą być w pełni rozwiązane w ramach grupy/zbiorowości, oraz poszukiwanie jedyne go sposobu ich rozwiązania w interwencji państwa lub innych podmiotów polityki społecznej. Oczywiście rola państwa w przypadku rozwiązywania wielu kwestii społecznych jest niezwykle ważna. Obecnie obserwuje się jednak rosnące zaangażowanie m.in. organizacji niedochodowych i przypisuje się coraz większe znaczenie w rozwiązywaniu kwestii społecznych partnerstwu oraz współpracy różnych podmiotów.

Według Encyklopedii PWN kwestia społeczna jest konkretnym problem społecznym o najwyższym stopniu dotkliwości, generującym sytuacje krytyczne w życiu jednostek i zbiorowości, a zarazem powodującym zakłócenia w funkcjonowaniu społeczeństwa. W obecnej rzeczywistości społecznej można przyjąć założenie, iż kwestią (problemem społecznym) jest to, co dana grupa, społeczność czy społeczeństwo jako całość uznaje za problem, który należy rozwiązać. Określenie takie jest wprawdzie dość ogólne, ale jednocześnie na tyle pojemne, iż można w nim zawrzeć wiele ważnych dla społeczeństwa spraw, które wymagają podjęcia określonych działań. Definicja ta jest przy tym zupełnie wystarczająca na potrzeby niniejszego opracowania, w którym punkt nacisku położony został na wykorzystanie zarządzania projektami w rozwiązywaniu ważnych kwestii i problemów społecznych, a nie analizę z zakresu polityki społecznej.

Podobnie rozumieją kwestie społeczne przedsiębiorstwa rozwijające strategię społecznej odpowiedzialności. W takich przedsiębiorstwach wprowadzane jest zarządzanie kwestiami społecznymi, przez które należy rozumieć proces identyfikacji kwestii ważnych w środowisku interesariuszy, ich analizy, ustalania priorytetów w odniesieniu do celów organizacji, planowania odpowiednich działań oraz oceny i monitorowania rezultatów podjętych działań [Carroll, Buchholtz 2003, s. 135]. Przykładowo, firma BP zadeklarowała: „inwestycje BP w Polsce nie dotyczą jedynie obszaru biznesu, ale także kwestii społecznych. Zgodnie z naszą polityką społecznego zaangażowania, która jest wpisana

w strategię naszej firmy, angażujemy się w działania na rzecz społeczności lokalnych” [www.globalcompact.org.pl, 30 maja 2007].

Upowszechnianie społecznej odpowiedzialności stało się w ostatnich kilkunastu latach ważną kwestią społeczną. Na przełomie XIX i XX wieku oraz w czasie pierwszej wojny światowej właściciele i akcjonariusze sami zarządzali własnymi przedsiębiorstwami i wszelkie działania społeczne zależne były od ich uznania. Od tego czasu w Stanach Zjednoczonych i Europie zaszły istotne zmiany w sposobie widzenia społecznej odpowiedzialności ze strony teoretyków, przedsiębiorców, administracji i szerokiej opinii publicznej [Rybak 2004, s. 15].

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu została pierwszy raz sformułowana w 1899 roku w Ewangelii bogactwa (*The Gospel of Wealth*, 1899) amerykańskiego magnata stalowego Andrew Carnagiego [Stoner, Freeman, Gilbert 1998, s. 112; Rybak 2004, s. 15; Post, Frederick, Lawrence, Weber 1996, s. 41–43] jako realizacja dwóch zasad: dobroczynności (ang. *charity*) i powierniczości (ang. *stewardship*). Ponieważ obie zasady wywodzą się z Biblii, można przypuszczać, że początki praktycznej realizacji zasad w ten sposób określonej odpowiedzialności społecznej sięgają początków historii społeczeństwa.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu jest kierunkiem, którego popularność i dominacja nad klasycznym (tradycyjnym) modelem ekonomicznym od pewnego już czasu wzrastała najpierw w Stanach Zjednoczonych, a następnie także w wielu krajach Unii Europejskiej. Klasyczny model ekonomiczny zakładał, że potrzeby i oczekiwania społeczne najlepiej zostaną zaspokojone za pośrednictwem wolnego rynku. Jeżeli biznes jest nagradzany na podstawie jego zdolności do zaspokajania potrzeb rynkowych, to rezultatem powodowanej własnym interesem pogoni za nagrodą będzie zaspokojenie tychże potrzeb [Carroll, Buchholtz 2003, s. 31]. Według klasycznego modelu ekonomicznego nie są więc potrzebne żadne dodatkowe działania zewnętrzne w celu ochrony interesu społecznego, gdyż organizacje biznesowe dbając o własny interes, działają jednocześnie z korzyścią dla społeczeństwa. Niewidzialna ręka rynku, o której mówił Adam Smith, przekształca interes własny przedsiębiorstwa w korzyści społeczne. Niestety, chociaż rynek sprawdza się dobrze w regulowaniu tego, jakich i ile produktów potrzeba, nie jest w stanie samoistnie zapewnić uczciwego i etycznego działania przedsiębiorstw.

Według P. Druckera „społeczna odpowiedzialność menedżerów wymaga takiego postępowania, aby wszystko, co rzeczywiście leży w interesie publicznym, stało się interesem własnym przedsiębiorstwa” [Drucker 1994, s. 418]. R. Bauer, reprezentujący wczesne poglądy na kwestie społecznej odpowiedzialności, uważał, że przejawia się ona w poważnym traktowaniu przez organizacje wpływu, jaki mają ich działania na społeczeństwo [Carroll, Buchholtz 2003, s. 30].

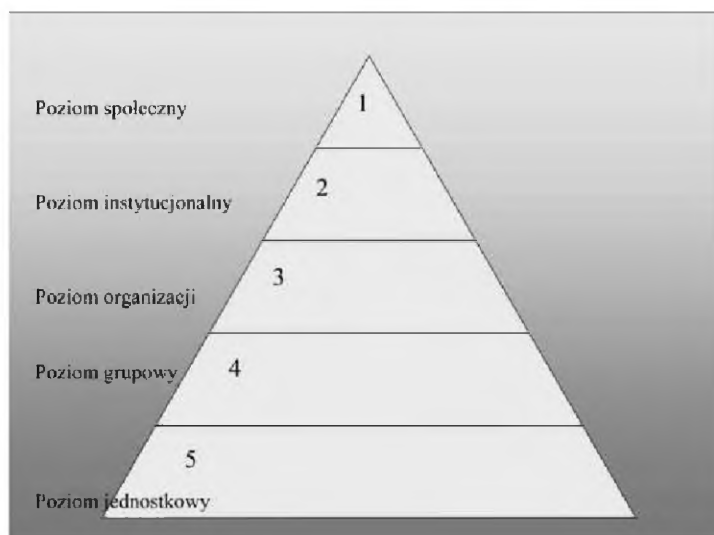
Obecnie społeczną odpowiedzialność biznesu najczęściej rozumie się w sposób określony przez A. B. Carrola w 1979 roku. Wyróżnił on cztery wzajemnie

uzupełniające się typy odpowiedzialności, związane z czterema typami oczekiwań społecznych wobec przedsiębiorstwa: ekonomicznymi, prawnymi, etycznymi i filantropijnymi [Carroll 1979, s. 497–505; Carroll, Buchholtz 2003, s. 35–42]. Z rozbudowanej definicji społecznej odpowiedzialności (m.in. A. B. Carrolla) wynika, że podejmowane w organizacji decyzje i działania powinny być zyskowe, etyczne, zgodne z prawem i co najmniej nienaruszające, a nawet przyczyniające się do wzrostu dobra społecznego.

#### **4. Rola zarządzania projektami w integrowaniu aktorów społecznych wokół kwestii upowszechniania społecznej odpowiedzialności biznesu**

Z efektów społecznej odpowiedzialności biznesu korzysta wielu różnych interesariuszy, istnieje także wiele punktów, w których interes przedsiębiorstwa styka się z interesem interesariuszy. W tych punktach powinny być zatem prowadzone działania mające na celu upowszechnianie społecznej odpowiedzialności. Zarządzanie upowszechnianiem społecznej odpowiedzialności biznesu, aby było w pełni skuteczne, nie powinno być przypisane do konkretnej organizacji czy instytucji, odpowiedzialnej za całość działań. Upowszechnianie społecznej odpowiedzialności biznesu powinno być rozproszone pomiędzy zainteresowanych nim aktorów społecznych i odbywać się na pięciu poziomach: jednostkowym, grupowym, organizacyjnym, instytucjonalnym i społecznym (rys. 1).

**Rysunek 1.** Poziomy upowszechniania społecznej odpowiedzialności



Źródło: Opracowanie własne



Przenikanie się działań na poszczególnych poziomach upowszechniania CSR dobrze obrazują słowa Monteskiusza:

„Gdybym wiedział o czymś, co byłoby dla mnie korzystne, a co byłoby szkodliwe dla mojej rodziny, to wyrzuciłbym to z mojego umysłu. Gdybym wiedział o czymś, co byłoby korzystne dla mojej rodziny, ale nie dla mojej ojczyzny, starałbym się o tym zapomnieć. Gdybym wiedział o czymś, co byłoby korzystne dla mojej ojczyzny, a szkodliwe dla Europy, lub też korzystne dla Europy, lecz szkodliwe dla rodzaju ludzkiego, uznałbym to za zbrodnię, ponieważ człowiekiem jestem z konieczności, a Francuzem jedynie z przypadku” [cyt. za: Martinez Reyes 2005, s. 131].

Poziom jednostkowy dotyczy pojedynczych pracowników, ich postaw, przekonań, motywacji i działań. Upowszechnianie społecznej odpowiedzialności na tym poziomie powinno się odbywać w zakresie edukacji, wychowania, motywowania, treningów wrażliwości, przekazywania określonych norm moralnych, a także uświadamiania o możliwości i kierunkach oddziaływania pojedynczych ludzi z pomocą grupy – jeżeli potrafią się zjednoczyć z innymi, którzy reprezentują podobne nastawienie. Upowszechnianie na poziomie grupowym powinno obejmować sytuacje, w których pojedyncze osoby o podobnym nastawieniu działają w zespołach, tworząc swego rodzaju grupy interesu. Wzmacnia się wówczas na zasadzie efektu synergii siła oddziaływania poszczególnych jednostek. Uświadomienie wspólnoty interesów zbliża przekonania pojedynczych członków organizacji do społecznej odpowiedzialności, jest gwarantem harmonijnego funkcjonowania i rozwoju. Poziom organizacyjny dotyczy organizacji jako całości. Na tym poziomie należy rozwijać programy współpracy przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi, uświadamiając przy tym możliwe korzyści, wynikające z prowadzenia polityki społecznej odpowiedzialności zintegrowanej ze strategiami biznesowymi.

Poziom instytucjonalny obejmuje nie pojedyncze firmy, ale sektor biznesu jako instytucję. Na tym poziomie celowa wydaje się próba wykreowania pewnego rodzaju etosu człowieka biznesu - środowiska uczciwych, czystych, prawych ludzi biznesu, które będzie siłą napędową rozwoju nie tylko polskiej gospodarki i polskiego kapitalizmu, ale również pozytywnego przekształcenia polskiego państwa w ogóle. Należy dążyć do wykreowania środowiska, będącego pozytywnym przykładem, punktem odniesienia dla reszty społeczeństwa.

Poziom społeczny dotyczy społeczeństwa jako całości – nie tylko sfery biznesu, ale ogólnie kultury społecznej, jako zbioru wartości i norm, obyczajów, zwyczajów, przekonań, postaw, wzorów zachowań, bez względu na to czy obszar ten będzie rozpatrywany lokalnie, regionalnie, na poziomie państwa, czy w wymiarze międzynarodowym. W przypadku poziomu społecznego nie chodzi bowiem o obszar geograficzny, ale typ i zakres zjawisk podlegających analizie.



Poziom ten jest bardzo istotny wobec faktu, iż ani pojedynczy człowiek, ani przedsiębiorstwo, ani cała sfera biznesu jako instytucja nie działają w próżni i zasady moralne – nieustannie odtwarzane m.in. przez religię, obyczaje, język, prawo na poziomie społeczeństwa i państwa – przenikają do wszystkich sfer życia, także do sfery gospodarczej.

Odpowiedzialność przedsiębiorstw jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym do budowania odpowiedzialnego społeczeństwa. Model upowszechniania społecznej odpowiedzialności powinien mieć charakter interakcyjny, w którym zakłada się udział wielu aktorów/interesariuszy, podejmujących różnego rodzaju działania ukierunkowane na partnerów, przy jednoczesnym zachowaniu wzajemności - zarówno odpowiedzialności, jak i korzyści poszczególnych partnerów. Przyjęcie modelu, w którym jeden z podmiotów (np. specjalnie powołana w tym celu organizacja publiczna, czy organizacja pozarządowa) miałby zarządzać procesem upowszechniania społecznej odpowiedzialności byłoby mniej skuteczne od modelu zarządzania rozproszonego.

W przypadku upowszechniania społecznej odpowiedzialności biznesu skuteczniejsze będzie odejście od zarządzania jako zarządzania organizacją w kierunku zarządzania przez projekty. Mamy tu do czynienia z zarządzaniem rozproszonym w poszczególnych projektach, które integrują aktorów społecznych. Tego typu tendencje zostały zaobserwowane już w latach 1980. i 1990. w obszarze marketingu społecznego, gdzie nastąpiło odejście od podejścia instytucjonalnego w kierunku podejścia programowego. Nacisk został położony nie na organizacje odpowiedzialne za realizację kampanii społecznych, ale na fakt, że podstawowym celem marketingu jest wpływ na zachowanie klienta [Andreasen 1997, s. 3, cyt. za: Baran 2006, s. 152]. „Jest to ważne z co najmniej dwóch powodów. Po pierwsze, następuje uwolnienie działania od konkretnej instytucji/organizacji, co pozwala budować programy służące realizacji określonych celów, mogące zostać zaadaptowane przez różne podmioty w różnych okolicznościach (...). Po drugie, działanie takie jest punktem wyjścia do myślenia w kategoriach współpracy różnych organizacji przy realizacji poszczególnych programów (...)” [Baran 2006, s. 152–153].

## **5. Uwagi końcowe**

W niniejszym opracowaniu pozytywnie zweryfikowana została przyjęta teza, iż w upowszechnianiu społecznej odpowiedzialności biznesu, będącym ważną kwestią społeczną, można skutecznie wykorzystać zarządzanie projektami. Zarządzanie projektem, będąc „formą zorganizowanego działania ludzi skupionych dla realizacji określonego przedsięwzięcia, dla otrzymania określonego rezultatu, który pozwala organizacji osiągnąć jej cele” [Praweńska-Skrzypek 2006, s. 126], staje się potencjalnym narzędziem w procesie rozwiązywania

ważnych kwestii i problemów społecznych. Oparcie się na wyuczonych procedurach, typowych dla struktur biurokratycznych, w których trudno realizować nieszablone działania, będzie nieskuteczne w przypadku prób rozwiązywania wielu problemów społecznych.

Przybliżono zarówno koncepcję zarządzania projektami, jak i najważniejsze cechy projektów, decydujące o ich przydatności w integrowaniu wielu różnych partnerów dla rozwiązywania ważnych kwestii społecznych: szczególnie upowszechniania społecznej odpowiedzialności biznesu.

Ukazano została także koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu jako jedna z ważnych współcześnie kwestii społecznych. Przyjęto, iż kwestią społeczną jest to, co dana grupa, społeczność czy społeczeństwo jako całość uznaje za problem, na tyle dotkliwy, że należy go koniecznie rozwiązać.

Analiza specyfiki projektów i procesu zarządzania nimi doprowadziła do przekonania, że realizowane w ten sposób działania mogą być bardziej skuteczne w rozwiązywaniu ważnych kwestii i problemów społecznych, niż działania w oparciu o struktury biurokratyczne. Specyfika zarządzania projektami, podobnie jak poszukiwanie i realizacja działań zmierzających do rozwiązywania ważnych kwestii społecznych, wymaga często odejścia od typowych, wyuczonych procedur i działań na rzecz elastyczności i nieustannego poszukiwania nieszablonych rozwiązań.

Zarządzanie projektami umożliwia także przyjęcie interakcyjnego modelu upowszechniania społecznej odpowiedzialności, w którym zakłada się udział wielu aktorów/interesariuszy, podejmujących różnego rodzaju działania ukierunkowane na partnerów, przy jednoczesnym zachowaniu wzajemności - zarówno odpowiedzialności, jak i korzyści poszczególnych partnerów. Następuje odejście od zarządzania jako zarządzania organizacją w kierunku zarządzania przez projekty, gdzie mamy do czynienia z zarządzaniem rozproszonym w poszczególnych projektach, integrujących aktorów społecznych. Rozwiązanie to pozwala na uwolnienie działań od konkretnej instytucji/organizacji na rzecz budowania programów służących realizacji określonych celów, które mogą zostać zaadaptowane przez różne podmioty w różnych okolicznościach.

## Literatura

1. Andreasen A. R., *Challenges for Science and Practice of Social Marketing*, (w:) E. Goldberg, M. Fishbein, S. E. Middlestadt (red.), *Social Marketing. Theoretical and Practical Perspectives*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey 1997.
2. Andrews K. R., *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL 1971.

3. Baran G., *Istota i rola marketingu społecznego*, (w:) G. Praweńska-Skrzypek (red.), *Zarządzanie w sektorze publicznym i obywatelskim. Wybrane problemy*, Fundacja Współczesne Zarządzanie i Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 140–158.
4. Carroll A. B., *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*, *Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4, 1979, s. 497–505.
5. Carroll A. B., Buchholtz A. K., *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, Thompson Learning, South-Western College, USA 2003.
6. Carroll A. B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organisational stakeholders – balancing economic, legal, and social responsibilities*, *Business Horizons*, July – August 1991, s. 39–48.
7. Drucker P. F., *Praktyka zarządzania*, AE w Krakowie, Kraków 1994.
8. Kerzner H., *Advanced Project Management*, edycja polska, Wyd. Helion, Gliwice 2005.
9. Kerzner H., *Project Management*, Van Nostrand Reinhold Company, Florence, Kentucky 1994.
10. Krawiec F., *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*, Wyd. Difin, Warszawa 2000.
11. Krzyżanowska M., *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000.
12. Lewis J. P., *The Project Manager's Desk Reference. A Comprehensive Guide to Project Planning, Scheduling, Evaluation, Control and Systems*, Probus Publishing Company, Chicago, Illinois 1993.
13. Łopaciński T., *Narzędzia do wspomagania zarządzania projektami w firmie IBM Polska, Materiały na Pierwszą Konferencję Project Management – Doświadczenia i Metody*, Ośrodek Doradztwa i Treningu Kierowniczego, Gdańsk 1999.
14. Łopato J., *Kwestie społeczne a polityka społeczna*, (w:) A. Piekara, J. Supińska (red.), *Polityka w okresie przemian*, PWE, Warszawa 1985.
15. Martinez Reyes V., *Etyka biznesu – wybrane kwestie*, (w:) K. Kietliński, V. Martinez Reyes, T. Oleksyn, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
16. Maylor H., *Project Management*, Prentice Hall, Essex 2005.
17. Mazurek F., *Kwestia społeczna*, źródło internetowe: <http://www.kns.gower.pl/slownik/kwestia.htm>, odczyt: 30 maja 2007.

18. Post J. E., Frederick W. C., Lawrence A. T., Weber J., *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw-Hill, USA 1996.
19. Praweńska-Skrzypek G., *Zarządzanie projektami jako nowoczesny instrument zarządzania publicznego*, (w:) G. Praweńska-Skrzypek (red.), *Zarządzanie w sektorze publicznym i obywatelskim. Wybrane problemy*, Fundacja Współczesne Zarządzanie i Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków 2006, s. 121–139.
20. *Project Management Institute (PMI), A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMI*, Newtown Square, Pennsylvania 1996.
21. Roszkowski H., Wiatrak A. P., *Zarządzanie projektem: istota, procedury i ich zastosowanie przy korzystaniu ze środków Unii Europejskiej*, Wyd. SGGW, Warszawa 2005.
22. Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004.
23. Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, PWN, Warszawa 2006.
24. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998.
25. Wachowiak P., Gregorczyk S., Grucza B., Ogonek K., *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa 2004.

Źródła i materiały:

1. [http://www.globalcompact.org.pl/aktualnosci\\_kraj.php](http://www.globalcompact.org.pl/aktualnosci_kraj.php)